



Une richesse d'un autre genre

Cartographie d'une base
de référence des fondations
communautaires africaines

Jenny Hodgson & Barry Knight

Table des matières

Résumé exécutif	1
A propos du rapport	2
Contexte	2
Etablissement du contexte: Au-delà du discours universel	3
Sources des données	3
Définition du champ d'intervention	8
<i>Modèles émergents: le patrimoine culturel comme bien communautaire au Mozambique et émergence d'une fondation d'entreprises communautaires au Ghana</i>	9
Emplacement géographique	10
Age et dimensions	11
Conseils d'administration et personnels	13
Budgets et octroi de subventions	14
Sources de financement	15
Fonds de dotation	16
Données relatives aux résultats: voix, actifs locaux et confiance	16
Bâtir des communautés fortes et actives	19
<i>Rencontrer les populations là où elles se trouvent: leadership par le développement</i>	20
<i>D'un début modeste à une transformation révolutionnaire: la Fondation communautaire du Sud Sinaï et la Fondation communautaire Waqfeyat Al Maadi</i>	21
Les fondations communautaires et le pouvoir	22
Rôle des actifs et de la philanthropie	24
Rôle de l'intervention extérieure	25
Et maintenant?	27

Résumé exécutif

L'Afrique est en pleine ascension. Alors que ce continent cherche à réaliser une croissance économique impulsée par ses propres ressources, il ne s'agit plus de savoir comment l'empêcher de sombrer davantage dans la pauvreté, mais plutôt de déterminer la façon dont ses richesses peuvent être partagées de façon plus équitable.

C'est dans ce contexte qu'un nouveau discours sur la philanthropie africaine est en train de se développer, balisé à la fois par la nécessité de se départir d'une culture de la dépendance par rapport à l'aide et l'émergence d'un nouveau groupe d'institutions philanthropiques africaines.

L'expression «philanthropie en Afrique» évoque souvent deux images assez différentes. D'un côté il y a les budgets de plusieurs millions de dollars des grandes fondations (souvent internationales) et de l'autre des cultures et pratiques bien établies fondées sur les petites contributions des populations à la base et les systèmes de solidarité sociale au niveau communautaire dont le potentiel n'a vraiment jamais été exploité par le secteur du développement formel.

Cependant, une nouvelle génération d'institutions philanthropiques locales est en train d'émerger à travers le continent. Certaines de ces institutions sont financées avec des fonds provenant de l'extérieur du continent, tandis que d'autres sont des institutions du cru. Toutes ces institutions cherchent à puiser dans les ressources locales et à exploiter différentes formes de richesse, notamment des ressources en espèces mais également d'autres formes de capital social telles que la confiance et la crédibilité. Ces organisations cherchent à occuper les espaces existant entre les grandes organisations philanthropiques formelles et les communautés mobilisées généralement au niveau local avec leur patrimoine et à jeter des ponts entre les deux. En même temps, elles encouragent également une forme de développement impulsé par les communautés qui y participent.

Le présent rapport se focalise sur ce groupe d'institutions composé de fondations communautaires, d'autres types d'institutions philanthropiques communautaires et de fondations locales – toutes opérant dans différentes régions du continent africain. Ce groupe est restreint, mais se développe rapidement et son importance transcende sa dimension physique. Le présent rapport établit une base de référence pour la philanthropie, et bien que les données dont nous disposons soient incomplètes, il est le début d'une histoire formidable.

Le rapport, qui reprend des informations provenant des processus d'octroi de subventions du Fonds mondial pour les fondations communautaires et de son engagement plus poussé avec les fondations communautaires africaines, tire cinq conclusions principales:

1 Riches ou pauvres en actifs? La plupart des organisations de cette cohorte sont modestes d'un point de vue financier («pauvres en actifs») et par conséquent ne méritent pas d'être prises en compte dans le secteur élargi du développement. Cependant, elles ont beaucoup à offrir en termes de développement communautaire, de capital social et de justice sociale (dans ce sens elles sont «riches en actifs»).

L'importance et la valeur de ces organisations réside dans le fait que les populations locales les préparent à bâtir des communautés plus fortes et plus résilientes, empreintes de confiance, ouvertes et équitables. Il existe très peu d'autres organisations de ce type.

2 Diverses mais interconnectées. Ces organisations se présentent sous toutes sortes de formes et de dimensions, mais restent liées les unes aux autres par leurs

valeurs et pratiques. La forme d'une organisation importe moins que sa culture. Ces organisations reflètent non seulement leur contexte local et historique, mais également les préoccupations des populations locales qui désirent s'appuyer sur les points forts de cette culture tout en remédiant à certaines faiblesses.

- 3 Nécessité d'un nouveau discours africain.** Ces deux messages ne sont pas encore entièrement compris. Il s'agit d'une part de l'importance (ou non) de ces organisations et des types d'actifs qu'elles construisent et, d'autre part, du fait qu'elles aient tendance à s'identifier comme un groupe distinct, en dépit de leurs différences apparentes. Il est donc nécessaire d'élaborer un nouveau discours africain qui peut expliquer ces tensions et qui peut aller de pair avec le discours normalisé des fondations internationales émanant des Etats-Unis. Le présent rapport est un document de référence cherchant à répondre à cet objectif. Il n'est ni parfait, ni complet, mais constitue un début.
- 4 S'inspirer d'efforts précédents pour appuyer ce travail.** Les efforts déployés pour tenter de stimuler la philanthropie communautaire n'ont pas toujours pu en saisir la nature essentielle et par conséquent échouaient le plus souvent. Cependant, les premières fondations et donateurs communautaires à s'établir sur le continent arrivant maintenant à maturation, il existe de bons modèles de succès desquels on peut tirer des leçons.
- 5 Faire avancer le secteur de la philanthropie.** Le rapport se termine sur quelques recommandations clés sur la façon de développer le champ de la philanthropie, notamment en fournissant un appui aux institutions individuelles et à leurs réseaux, en engageant le dialogue avec d'autres parties prenantes des secteurs de la philanthropie, du développement et des secteurs public et privé, et en investissant dans la base de connaissances.

A propos du rapport

Le présent rapport constitue une première tentative d'établir une base de référence pour le secteur des fondations communautaires et autres types d'organisations de philanthropie communautaire en Afrique. Il s'agit d'un secteur important uni par une volonté de s'appesantir sur le renforcement des actifs locaux, de promouvoir les systèmes locaux d'octroi de dons et de renforcer les communautés au sein desquelles ces organisations opèrent. Le rapport s'appuie sur des données recueillies par le Fonds mondial pour les fondations communautaires (GFCCF), à la fois à travers son programme de subventions et de renforcement des connaissances et sur des informations fournies par des partenaires non bénéficiaires de subventions souhaitant être inclus dans cette cohorte. L'étude n'est pas exhaustive, mais elle dresse un profil représentatif de certaines organisations à un moment donné. Nous considérons cette publication comme une étape d'un voyage entamé il y a longtemps et qui se poursuivra dans un avenir lointain. Nous remercions les personnes et institutions qui nous ont fourni des données et partagé leur expérience.

Contexte

En novembre 2010, la GFCCF a réuni, pendant deux jours, à Nairobi, au Kenya, des praticiens africains de la philanthropie communautaire. Cette rencontre était la première du genre tenue sur le continent, et dans un sens, la première reconnaissance formelle que ces divers groupes constituaient un «champ». Elle a également servi de catalyseur au présent rapport.

Dans le cadre de la planification de la rencontre, des invitations ont été adressées à des partenaires actuels et passés de la GFCE dont la plupart se sont définis comme des fondations communautaires. Nous nous sommes également rapprochés d'un groupe élargi de bailleurs de fonds intervenant au niveau des communautés à la base, des fonds de promotion féminine, des fondations nationales et des organisations philanthropiques communautaires que nous avons identifiés comme des organisations pouvant accompagner nos activités de développement et qui partagent nos valeurs et méthodes de travail.

La rencontre avait un double objectif. Elle était avant tout l'opportunité d'une interaction en face-à-face entre praticiens travaillant au sein d'organisations individuelles diverses. Le nombre de fondations communautaires, d'institutions philanthropiques communautaires et d'autres types de donateurs locaux, bien que croissant, reste encore très faible en Afrique. Pour cette raison, le personnel et les conseils d'administration des organisations qui disposent d'opportunités limitées de rencontrer leurs pairs et de tirer profit de leur expérience, peuvent se retrouver bien seuls. D'autre part, et ceci peut être encore plus important, nous voulions profiter de la rencontre pour poursuivre notre plaidoyer en faveur des fondations communautaires africaines. Ce genre de véhicules est très pertinent pour de nombreux contextes africains car ils offrent la possibilité de s'appuyer sur des cultures profondément enracinées de philanthropie, d'auto-assistance et de modélisation de gouvernance démocratique et de la responsabilité.

Des questions liées aux différences et similitudes des fondations philanthropiques ont été abordées lors de la rencontre. S'il a été reconnu que des termes spécifiques comme «fondation communautaire», «fonds de promotion féminine», «donateur communautaire», etc. étaient tous importants pour conférer une identité, il était évident que ces catégories distinctes ont tendance à segmenter davantage un champ déjà peu peuplé. En outre, il y avait de fortes similitudes dans les valeurs et stratégies des nombreuses organisations présentes. Était-il utile, avons-nous demandé, de commencer à considérer ce groupe élargi comme une «tribu» d'institutions partageant la même vision – ayant peut-être des «noms de famille» différents, mais plus de similitudes que de différences? Si tel est le cas, pourrions-nous commencer à trouver des moyens de collaborer plus efficacement pour faire avancer ce travail, le rendre plus visible en tant que domaine distinct de développement et porter sa voix collective plus loin? La réponse à cette question issue de la rencontre fut un «oui» catégorique.

Etablissement du contexte: Au-delà du discours universel

Le présent rapport cherche à identifier un «champ» émergent en Afrique. Toutefois, aucune rhétorique ne peut à elle seule expliquer la diversité des organisations incluses dans le présent rapport. Si nous en sommes là aujourd'hui, c'est-à-dire à ce point de convergence rempli de confusion où des facteurs externes et locaux et des traditions et contextes africains se rencontrent, nous le devons à un certain nombre de causes et de contextes. En particulier, nous devons prêter attention, tout en l'interprétant avec prudence, au discours bien établi utilisé au sein du mouvement mondial des fondations communautaires qui retrace les origines de ce type distinct d'organisation philanthropique localisée et publique jusqu'à Cleveland, dans l'Ohio aux États-Unis. C'est dans cet État que la première fondation communautaire a été créée en 1914. Fredrick Harris Goff, un banquier bien connu de la Cleveland Trust Company, voulait éliminer ce qu'il appelait la «main morte» de la philanthropie organisée. Il créa une fondation dynamique, organisée en société qui pourrait utiliser des dons communautaires d'une manière souple et adaptée aux besoins.

A l'époque, la vision Goff de créer un fonds commun permanent de bienfaisance pour le bénéfice de Cleveland et pouvant être utilisé pour satisfaire les besoins changeants de la ville était vraiment novatrice. Le fonds offrait une alternative à la plupart des legs testamentaires et fonds de dotation laissés par des riches à des «fins de bienfaisance», qui étaient souvent inflexibles et manquaient de vision dans leurs objectifs. Au fil du temps, des fondations communautaires épousant le modèle de Cleveland furent créées partout aux Etats-Unis (650¹ à l'heure actuelle) et le concept se développa par la suite vers le nord en direction du Canada (en 1921)² avant de traverser l'océan pour se retrouver au Royaume-Uni (en 1975)³ et en Allemagne (1996)⁴. Au milieu et à la fin des années 1990, après la chute du mur de Berlin, des fondations communautaires furent établies (avec le soutien de bailleurs de fonds internationaux, dont des fondations privées) dans les pays d'Europe de l'Est. Dans le contexte de ce discours, le concept de fondation communautaire «arriva» en Afrique au milieu des années 1990 lorsqu'un consortium de fondations privées apporta son soutien à un programme conjoint visant à introduire le concept de fondation communautaire dans l'Afrique du Sud postapartheid et lorsque la Fondation pour le développement communautaire au Kenya fut créée en 1997.⁵

Même si ce discours est indéniablement important et illustre la force d'une idée convaincante qui continue de résonner dans de multiples cultures et contextes, il ne révèle qu'une partie de l'équation. Le problème avec un discours linéaire simple, c'est qu'il comporte le risque de négliger le fait que la philanthropie communautaire est un bien universel que l'on retrouve dans toutes les communautés partout dans le monde et qui est inhérent au désir de l'homme de collaborer et qui joue un rôle important dans notre capacité à survivre et à prospérer en tant qu'espèce. Bien que la création des premières «fondations communautaires» africaines à se décrire comme telles remonte seulement aux années 1990, l'idée existait déjà et offrait plutôt un cadre plus formel pour des traditions naturelles de générosité et de partage. Ces traditions sont bien ancrées dans la philosophie africaine d'*Ubuntu* définie par le militant libérien de la paix Leymah Gbowee en ces termes: «Je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes tous. «L'idée d'*Ubuntu* est qu'une personne se définit par sa générosité. Au lieu de nous considérer comme des individus distincts les uns des autres, nous sommes plutôt liés les uns aux autres et les actions d'une personne quelconque touchent le monde entier. La générosité se propage vers l'extérieur et à des répercussions bénéfiques pour l'ensemble de l'humanité.

L'Afrique est un continent de solidarité et de réciprocité. Au Kenya, par exemple, la pratique du *harambee* comme système local de collecte de fonds pour couvrir les frais de funérailles, de mariages et de scolarité, était bien établie et s'inspire largement d'une culture philanthropique locale qui avait une dimension à la fois sociale et financière.⁶ En Afrique australe, le concept d'*ilima* (aider ensemble ceux qui n'ont pas) est un mécanisme de partage du travail communautaire lors des récoltes et la construction des maisons.⁷

1 Ce chiffre est extrait de données fournies dans le *WINGS Global Status Report on Community Foundations 2010* (www.wings-community-foundation-report.com/gsr_2010/gsr_home/home.cfm).

2 Voir le Winnipeg Foundation (www.wpgfdn.org).

3 Voir *Community Foundation for Wiltshire & Swindon* (www.wscf.org.uk).

4 Voir *Stadt Stiftung Gütersloh* (www.buergerstiftung-guetersloh.de).

5 La UThungulu Community Foundation (www.ucf.org.za) a été créée en 1999 et la Greater Rustenburg Community Foundation (www.grcf.co.za) en 2000.

6 Au cours des années 1980 et 1990, cependant, la scène politique kenyane étant devenue plus turbulente, le *harambee* devint moins un système de mobilisation des ressources communautaire et davantage un outil par lequel les politiciens locaux cherchaient une influence et une promotion politiques.

7 Moyo, B. (November 2011). *Transformative Innovations in African Philanthropy*. The Bellagio Initiative.

Un ouvrage publié en 2005, «Le philanthrope pauvre» apporte un nouvel éclairage sur les systèmes complexes d'octroi de dons et de soutien mutuel tels que les sociétés funéraires, *stokvels* et *merry-go-rounds* existant au sein des communautés pauvres d'Afrique australe. Le rapport note, cependant, que de telles pratiques (décrites dans le rapport comme philanthropie «horizontale» ou «philanthropie de la communauté») tendent à être négligées dans les politiques générales de développement (philanthropie «verticale» ou «philanthropie pour la communauté»).

Le rapport indique que les efforts formels de développement communautaire pourraient être renforcés et rendus plus durables s'ils étaient en harmonie avec les valeurs et pratiques locales – qui étaient fondées sur des relations de confiance et avaient un capital social élevé – ayant une connaissance et une expérience des ressources externes.⁸

Essentiellement, les systèmes et organisations décrites dans le rapport proviennent pour la plupart des couches de base des sociétés, et correspondent rarement à des catégories nettement définies conformes à des types idéaux d'organisations. Une consultation menée au cours d'une année entière par la Fondation Aga Khan et la Fondation Charles Stewart Mott, assimile la «philanthropie communautaire» le plus souvent à une impulsion humaine plutôt qu'à une forme d'organisation. Par exemple, il était reconnu que la philanthropie communautaire, au sens de «populations locales s'entraïdant en partageant des ressources pour le bien commun», est un acte naturel que l'on retrouve dans toutes les communautés et cultures et qui est encouragé par toutes les grandes religions et traditions.⁹

Plutôt que d'essayer de résumer le principe essentiel qui ressort de l'idée en une courte phrase, il est préférable de rechercher une série de caractéristiques afférentes à de telles initiatives. L'avantage de cette dernière approche est que, plutôt que d'être théorique, la définition est empirique en ce sens qu'elle peut être vérifiée par comparaison avec des institutions et activités existant dans le monde réel. La liste ci-dessous est proposée pour décrire les caractéristiques essentielles de la philanthropie communautaire:

- Organisée
- Autogérée
- Architecture ouverte¹⁰
- Société civile¹¹
- Utilisation de ses propres ressources financières et actifs (pour leur redistribution au niveau local, mais également comme levier de mobilisation de ressources externes supplémentaires)

8 Fowler A., Mulenga C.F.N., Oliver-Evans C., and Wilkinson-Maposa S., (2005). *The Poor Philanthropist: How and Why the Poor Help Each Other*. The Southern Africa – United States Centre for Leadership and Public Values at the Graduate School of Business, University of Cape Town, South Africa.

9 Mayer, S. (2005). *Community Philanthropy and Racial Equity: What Progress Looks Like*. Effective Communities Project, Minneapolis, Minnesota, United States.

10 L'expression «architecture ouverte» est empruntée à des applications informatiques. Elle signifie que n'importe qui peut concevoir des produits complémentaires. Elle s'oppose à l'idée d'être fermé ou d'avoir un propriétaire.

11 L'expression «société civile» est définie ici comme «l'ensemble des nombreuses relations sociales volontaires, organisations civiles et sociales et institutions qui constituent le fondement d'une société qui fonctionne, à la différence des structures appuyées par la force publique d'un Etat (quel que soit le système politique de cet Etat), les institutions commerciales du marché, et les organisations criminelles privées comme la mafia».

■ Responsabilité mutuelle pour construire une société inclusive et équitable.¹²

En interprétant cette liste, il est essentiel de comprendre que la «philanthropie communautaire» est le fruit de la combinaison de certaines caractéristiques. Les quatre premiers éléments – organisée, autogérée, architecture ouverte, société civile – pourraient également s'appliquer à n'importe quelle organisation non gouvernementale. Pour que la philanthropie communautaire soit une réalité, ces quatre qualités doivent être combinées avec le cinquième élément de la liste – utilisation de ses propres ressources financières et actifs. Cette dimension, qui repose sur l'actif concerne à la fois les attitudes, l'accumulation et la mobilisation d'un large éventail d'actifs à la fois pécuniaires et non pécuniaires.

Les cultures et traditions préexistantes sont une source d'inspiration pour les fondations communautaires africaines. Cependant, elles doivent également être analysées dans le contexte d'autres efforts et initiatives, souvent externes, visant à financer des fondations et des fonds locaux. L'un des principaux efforts externes portait sur l'idée d'un «fonds de développement politiquement autonome» évoquée dans les milieux du développement international au milieu des années 1990, comme contre-modèle pour dispenser l'aide internationale. Sur le papier au moins, la définition d'un tel fonds avait beaucoup de points communs avec le concept de fondation communautaire, à la fois dans la logique et les caractéristiques. Il est important, cependant, de noter qu'il n'y avait aucune mention du rôle clé des ressources et de la philanthropie locales dans ce mélange. Le fonds était «une institution publique, mais politiquement indépendante, qui pourvoit aux besoins à la fois du Gouvernement et de la société civile; il était une source de financement et non une entité opérationnelle; il regroupait des fonds provenant de nombreuses sources, notamment des donateurs et des bénéficiaires sous de nouvelles formes; il s'agissait d'un fonds national du point de vue de son champ d'opération.¹³

Les partisans de ce modèle soutenaient que l'échec considérable de la gouvernance démocratique qui se manifestait dans la faiblesse des institutions publiques et qui, partant, reflétait un manque de confiance des populations vis-à-vis de l'autorité publique, était un obstacle majeur au développement de l'Afrique. L'idée d'un fonds de développement autonome était par conséquent d'en faire un intermédiaire entre les donateurs et les bénéficiaires et, ainsi promouvoir «une plus grande responsabilité et responsabilisation des Africains en les incitant à prendre des mesures importantes pour améliorer la gouvernance.¹⁴ Non seulement il y aurait, d'un point de vue administratif, des réductions de coûts de tous les côtés, avec l'utilisation d'un mécanisme de financement unique, soutenait-on, mais un tel mécanisme offrirait globalement de nouveaux modèles de comportement et de pratique.

En déléguant le pouvoir et affectant des ressources à un fonds commun, non seulement les donateurs démontreraient leur volonté d'établir avec les bénéficiaires des relations basées sur la confiance, mais ils pourraient également se détromper de l'idée qu'un contrôle plus strict de leurs «propres» projets donnerait nécessairement de meilleurs résultats. Par ailleurs, un tel mécanisme pourrait jouer un rôle décisif dans le ciblage

12 Cette liste a été élaborée par un groupe de praticiens de la philanthropie communautaire et du développement lors d'une rencontre au Bangladesh en septembre 2011, dans le cadre d'un processus de consultation élargie menée par la Fondation Aga Khan/Etats-Unis et la Fondation Charles Stewart Mott en vue de rechercher des moyens de stimuler et de développer la philanthropie communautaire comme moyen de contribuer à la viabilité de la société civile et de renforcer l'efficacité de l'aide au développement. Voir (2012) *The Value of Community Philanthropy*. Aga Khan Foundation USA and Charles Stewart Mott Foundation, Washington D.C., United States.

13 Hyden, G. (1995). *Reforming Foreign Aid to African Development: A Proposal to Set up Politically Autonomous Development Fund*. Development Dialogue by the Dag Hammarskjöld Foundation, p.35

14 Ibid, p.36.

des ressources non seulement au niveau central, mais également aux niveaux régional et local.

Dans la pratique, les résultats ont été mitigés. Bien que les efforts initiaux visant à établir un fonds de développement autonome en Ouganda ne se soient pas concrétisés, les consultations et discussions autour de cette idée apportent une perspective importante et précieuse au débat sur les fondations communautaires africaines et autres types de formes institutionnelles innovantes. Plus précisément, elles ont permis d'élargir leur capacité à servir de modèles pour la bonne gouvernance, à combler les différentes sources de pouvoir et de ressources et également à augmenter le niveau de confiance du public (même si le rôle des ressources et actifs locaux ne faisait pas partie de l'équation).¹⁵

Une autre tentative d'analyser les fondations communautaires comme partenaires potentiellement importants des donateurs internationaux, en particulier pour ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité du développement, fut initiée par la Banque mondiale dans un rapport publié en 2000. En développant des actifs à long terme sous forme de fonds de dotation permanents provenant de sources multiples de financement, estimait-on, les fondations de développement communautaires pourraient jouer un rôle clé dans le renforcement des capacités de la société civile à répondre aux défis sociétaux et à accroître la participation locale aux processus de développement.¹⁶ Toutefois, les efforts visant à établir des fondations communautaires pilotes dans trois pays (dont la Tanzanie) ont eu un succès mitigé et l'idée n'a pas été poursuivie dans le cadre des programmes généraux de la Banque mondiale.¹⁷

Pendant que les premières fondations communautaires africaines s'établissaient en Afrique du Sud et au Kenya, d'autres types de nouvelles institutions philanthropiques commençaient également à apparaître sur le continent. A l'instar du concept de fondation communautaire, bien que les schémas de cette nouvelle génération de «philanthropies publiques» se soient inspirés de la pratique de modèles philanthropiques développés dans d'autres parties du monde et en aient tiré quelques éléments, ces institutions ont cherché à rester profondément ancrées dans le contexte africain local. Des organisations telles que le Fonds de Développement pour la Femme africaine, le Fonds Nelson Mandela pour les enfants et TrustAfrica sont dirigées par des visionnaires africains et s'appuient sur des connaissances et expériences locales, tout en poursuivant des programmes progressistes qui adhèrent aux valeurs de justice économique et sociale.¹⁸

L'émergence des fondations communautaires et d'autres formes d'institutions philanthropiques communautaires formelles et de donateurs à la base en Afrique, par conséquent, ne peut être située à un endroit ou moment particulier. En tant que groupe, ces fondations contribuent plutôt à un établir un discours de portée beaucoup plus large et beaucoup plus riche qui s'inspire de plusieurs sources et qui s'harmonise avec les cultures locales, les leçons de l'expérience historique et les analyses sur le rôle et

15 La Fondation pour la société civile en Tanzanie (créée en 2002 par un groupe d'agences officielles de développement pour être un mécanisme de soutien à long terme à des organisations de la société civile) et la Southern Africa Trust (créée en 2005 pour soutenir la participation de la société civile au dialogue politique – de nouveau avec un financement de donateurs internationaux) peuvent être considérées comme des itérations plus récentes de ce même genre de pensée.

16 Malombe, J. (2000). *Community Development Foundations: Emerging Partnerships*. World Bank, Washington D.C., United States.

17 Il serait négligent de ne pas souligner que les origines de la GFCE remontent à une subvention octroyée dans le cadre de l'Initiative de la Banque mondiale relative aux subventions au développement, avec un financement de contrepartie de la Fondation Charles Stewart Mott et de la Fondation Ford.

18 Il est également important de noter l'émergence de fondations d'entreprise et de programmes plus stratégiques de responsabilité sociale des entreprises. Cependant, même si ceux-ci représentent d'importants éléments potentiels des fondations communautaires, ils ont peut-être moins contribué à façonner et à influencer directement l'émergence du champ des fondations communautaires.

les limites de l'aide extérieure au développement. Dans les sections qui suivent, nous examinerons de plus près les données relatives à une cohorte spécifique de fondations communautaires et d'institutions similaires et ce qu'elles réalisent en termes de pratique et de résultats.

Sources des données

Les données utilisées dans le présent rapport de référence sur les fondations communautaires africaines proviennent d'une variété de sources, notamment:

- de conférences et entretiens téléphoniques avec des fondations communautaires individuelles et organisations philanthropiques communautaires;
- de discussions en face-à-face lors de la Rencontre des fondations africaines sur l'apprentissage par les pairs et l'échange organisée par la GFCF à Nairobi, au Kenya, en novembre 2010 et à laquelle ont participé les représentants de 17 fondations locales et d'organisations de philanthropie communautaire de sept pays d'Afrique, ainsi que d'autres fondations impliquées de façon plus élargie dans le développement de la philanthropie locale en Afrique et au-delà (Etats-Unis et Slovaquie);
- de données recueillies dans des demandes de subvention soumises à la GFCF ainsi que des données démographiques fournies par des partenaires ne bénéficiant pas de subventions par le biais d'un sondage en ligne (au total, 21 organisations d'Afrique, contre un groupe témoin de 20 organisations d'Europe centrale et de l'Est);
- l'expérience de la GFCF dans l'allocation de petites subventions, l'assistance technique et le réseautage depuis 2006. A ce jour, la GFCF a accordé des subventions d'une valeur totale de 2,5 millions de dollars à 146 organisations intervenant dans 48 pays. Parmi les bénéficiaires de ses subventions figurent 23 organisations de huit pays d'Afrique.

Définition du champ d'intervention

Les institutions incluses dans le présent rapport sont diverses et cela reflète le caractère émergent du champ de ce que l'on pourrait appeler «la philanthropie communautaire organisée» en Afrique. Bien que chaque organisation ait pu naître de circonstances tout à fait différentes et spécifiques, ce qui les unit en tant que groupe est leur adhésion à certaines normes communes de travail, à des approches similaires et valeurs communes. Ces similitudes ont été explicitement confirmées lors de la Rencontre de Nairobi sur l'apprentissage par les pairs, à laquelle la plupart des organisations visées dans le présent rapport ont été représentées.

La typologie des organisations décrites dans le présent rapport comprend:

- des fondations se décrivant comme étant de type communautaire et s'identifiant au mouvement mondial des fondations communautaires: d'une manière générale, ces fondations cherchent à mobiliser des ressources pour octroyer des subventions au niveau local et bâtir une culture de philanthropie organisée (institutionnelle). Ce groupe comprend la Fondation pour le développement communautaire au Kenya, la Fondation communautaire d'Akuapem (Ghana) et des grappes de fondations communautaires d'Afrique du Sud et de Tanzanie;
- d'autres types de philanthropies publiques «ayant une mission à remplir» et des donateurs intervenant à la base au service d'une cause ou d'une question spécifique telle que les droits des femmes, la justice sociale, etc. Bien que souvent mises en place

grâce à des financements internationaux, beaucoup d'entre elles sont profondément attachées à la constitution d'une base de donateurs soutenant leur cause. Il s'agit notamment d'*Ikhala Trust* et de *Social Change Assistance Trust* (toutes deux en Afrique du Sud) et *Urgent Action Fund* (Kenya);

- des fondations communautaires locales qui ont vu le jour dans des contextes où des actifs significatifs sont apparus qui «appartiennent» ou sont «pour» des communautés (comme les biens immobiliers, les revenus générés par des industries extractives, etc.) Ce groupe comprend la *Newmont Ahafo Development Foundation* (Ghana) et la *Mozambique Island Community Development Foundation*

Modèles émergents: le patrimoine culturel comme bien communautaire au Mozambique et émergence d'une fondation d'entreprises communautaires au Ghana

Au cours des dernières années, de nouveaux modèles de fondations communautaires ont commencé à voir le jour en Afrique. Ces fondations proviennent davantage du secteur des entreprises que de celui de la philanthropie ou du développement. Ces nouvelles formes institutionnelles sont importantes – en particulier pour les communautés ayant des ressources naturelles qui ont une valeur marchande élevée dans l'économie mondiale, qu'il s'agisse de produits minéraux, forestiers ou de biens immobiliers ou fonciers – parce que leur modèle consiste à créer des actifs importants et à long terme appartenant aux communautés et contrôlés par celles-ci.

Fondée en 2009, la Fondation pour le développement communautaire de l'Île du Mozambique (Fundação Comunitária da Ilha) est au cœur d'une stratégie ambitieuse et novatrice consistant à utiliser le patrimoine culturel de l'île comme moteur de croissance économique et de développement. Ancienne capitale coloniale de l'Afrique orientale portugaise, l'île du Mozambique était un comptoir commercial important sur la route maritime de l'Inde. Elle dispose d'un patrimoine culturel riche et est particulièrement réputée pour ses bâtiments en pierre avec leur mélange d'influences locales, portugaises, indiennes et arabes. Cependant, bon nombre des bâtiments historiques de l'île sont en ruines et la plupart de ses 16.000 habitants continuent de vivre bien au-dessous du seuil de pauvreté dans la «Ville de pierre» densément peuplée de Makuti.

Le plan opérationnel de la fondation, qui est elle-même une organisation ouverte à toute la communauté, est d'utiliser un système de subventions et de parrainage pour acheter des bâtiments patrimoniaux abandonnés qui peuvent être ensuite loués et restaurés par des investisseurs privés en hôtels, chambres d'hôtes, etc., suivant un accord de partage de revenus. A son tour, en tant qu'institution de développement communautaire, la fondation utilisera les revenus générés par les biens immobiliers afin de cibler des projets de développement dans la communauté élargie, en accordant une attention particulière au développement d'initiatives touristiques locales telles que les lieux de séjours, l'artisanat, etc.

Au cœur de cette approche figurent les principes de propriété et de contrôle communautaire. Dans un contexte où la possession de biens immobiliers n'est pas normalement associée avec les pauvres, l'idée d'un fonds communautaire qui détient les acquis les plus importants de cette communauté – à savoir ses biens historiques – et en est le gardien avant de générer, à son tour, un revenu financier pouvant être réinvesti

dans la communauté pour soutenir son développement économique et social à long terme, constitue une nouvelle façon radicale de penser.

La Newmont Ahafo Development Foundation au Ghana offre un autre contre-modèle de développement communautaire à long terme. Ici la fondation est issue du secteur minier, une industrie souvent associée en Afrique avec des relations très disputées, tendues, controversées et conflictuelles avec les communautés locales, des relations aggravées par une pensée à court terme et une répartition inégale des ressources au niveau local. Cette fondation, qui a été officiellement créée en 2008, est l'aboutissement d'un accord entre Newmont et le Forum d'Ahafo sur la responsabilité sociale (qui était composé de 10 communautés affectées par des mines, des autorités locales et régionales et des organisations de la société civile).¹⁹ Aux termes de l'accord, Newmont verse à la fondation une cotisation annuelle égale à 1 \$ US par once d'or produite plus un profit net de 1% généré par la mine. Une partie de ce montant annuel comprend une contribution au fonds de dotation de la fondation, dont la proportion globale est censée augmenter chaque année. Le conseil d'administration de la fondation comprend à la fois des représentants de Newmont et des membres de la communauté, même si à un moment donné la société se voit quitter définitivement le conseil d'administration et ses premiers programmes se focalisent sur les infrastructures et l'éducation.

Emplacement géographique

La majorité des 21 organisations incluses dans la présente étude, se trouve concentrée en Afrique australe et de l'Est. Des organisations se trouvent éparpillées en Afrique de l'Ouest (deux au Ghana et une Nigeria) et en Afrique du Nord (deux en Egypte). Il est également important de noter que la plupart des organisations se trouvent dans des zones anglophones (à l'exception du Mozambique et de l'Egypte). Un certain nombre de facteurs – qui transcendent les différentes expériences coloniales, l'existence de cadres réglementaires plus ouverts pour la société civile et des secteurs plus organisés et formalisés de la société civile dans ces pays – peuvent expliquer ce biais géographique.

Le premier de ces facteurs réside dans la langue. Une partie non négligeable du discours sur la philanthropie communautaire et les fondations communautaires en Afrique à ce jour est véhiculé en anglais, ce qui est sans surprise, notamment en raison de l'héritage américain des fondations communautaires (et le fait que l'information sur les fondations communautaires et la philanthropie en général soit largement disponible sur Internet), et en raison également des intérêts programmatiques des fondations privées américaines à appuyer le développement de fondations locales, en particulier en Afrique orientale et australe. Il est également intéressant de noter que contrairement au caractère opérationnel de bon nombre de fondations en Europe continentale, le modèle de fondation anglo-américain est lui-même le plus souvent associé à la pratique d'octroi de subventions comme outil de développement (un élément clé de cette cohorte d'organisations) plutôt qu'à la mise en œuvre directe de programmes.²⁰

Dans d'autres parties de l'Afrique, en particulier dans les pays francophones, lusophones et arabophones (à l'exception peut-être du Mozambique), il y a eu moins de recherches et d'investissements extérieurs pour développer les champs de la philanthropie à la fois formelle et informelle.

19 Arsenova, M. and Sequeira, D. (February 2010). *Strategic Community Investment*. International Finance Corporation, Washington D.C., United States, p.17.

20 Un autre facteur qui devrait également être reconnu, est que la GFCF elle-même utilise principalement l'anglais comme langue de travail.

Ceci est particulièrement vrai des formes institutionnelles comme la fondation communautaire qui sont plus publiques ou multi-acteurs dans leur orientation et qui cherchent à mobiliser des ressources philanthropiques à partir de plusieurs sources. Le fait qu'elles ne soient pas documentées, cependant, ne signifie pas qu'elles n'existent pas et il existe certainement un manque de connaissances auquel il faut remédier.²¹

L'intérêt des donateurs et les investissements consentis dans le champ de la philanthropie ont également joué un rôle: les fondations philanthropiques privées comme la Fondation Ford, la Fondation Charles Stewart Mott, la Fondation Kellogg, la Fondation Aga Khan et Synergos ont toutes joué un rôle important pour appuyer le développement de fondations locales et nationales et dans le renforcement de l'infrastructure philanthropique sur une période de temps prolongée, en particulier à partir des bureaux régionaux en Afrique australe et de l'Est. Ces efforts comprennent un projet pilote de financement de dix fondations communautaires²² en Afrique du Sud au milieu des années 1990 (dont trois sont toujours en activité et deux incluses dans cette recherche), l'Initiative de la Fondation Ford pour la philanthropie en Afrique et l'Initiative pour la philanthropie en Afrique de l'Est, ainsi qu'un appui aux associations de donateurs et organisations de soutien.²³ Il ne fait aucun doute que tous ces efforts, qui s'inscrivaient dans le long terme et comprenaient des subventions, un appui technique et l'apprentissage par les pairs, ont contribué à l'idée générale d'un «secteur philanthropique», en particulier en Afrique orientale et australe. D'autres efforts déployés par des donateurs internationaux pour financer des fondations communautaires comprennent une initiative pilote de la Banque mondiale en Tanzanie, mise en œuvre à travers le Fonds d'action sociale de la Tanzanie, qui a conduit à la création de quatre fondations communautaires, même avec des résultats plus mitigés. Le rôle d'une intervention extérieure pour soutenir ce travail est abordé plus loin dans le présent rapport.

Age et dimensions

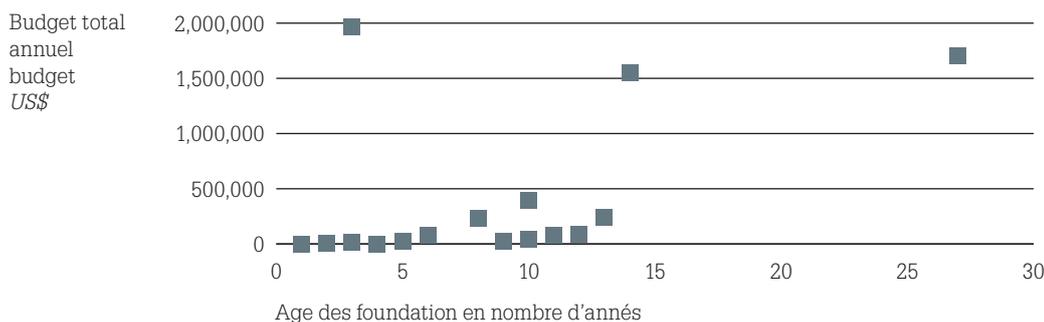
La plupart des organisations de cette cohorte sont jeunes, ont des capacités limitées et se trouvent à un stade précoce de leur développement. Seules deux organisations de cette cohorte ont été fondées il y a plus de 15 ans (toutes deux sont en Afrique du Sud; l'une d'elles fut fondée dans les années 1920 et l'autre au cours des années 1980), tandis que le reste appartient à une génération plus récente de nouvelles institutions philanthropiques fondées après 1997. C'est à cette époque que la Fondation pour le développement communautaire au Kenya a été officiellement créée et que les efforts de développement de la Fondation Ford en Afrique avaient vraiment commencé à prendre de l'ampleur. Huit organisations de la cohorte sont encore à un stade très précoce de leur développement car elles ont été fondées au cours des cinq dernières années.

21 Voir Ibrahima, H. and Mohamadou S. *Institutional Forms of Philanthropy in West Africa*. International Development Research Centre, Canada.

22 Soutenu par la Fondation Charles Stewart Mott, la Fondation Ford, et la Fondation W. K. Kellogg.

23 Il s'agit notamment d'Allavida, de l'Association des donateurs d'Afrique de l'Est et de l'Association des donateurs.

Graphique 1 Le diagramme de dispersion suivant compare l'âge et le budget total annuel des fondations.

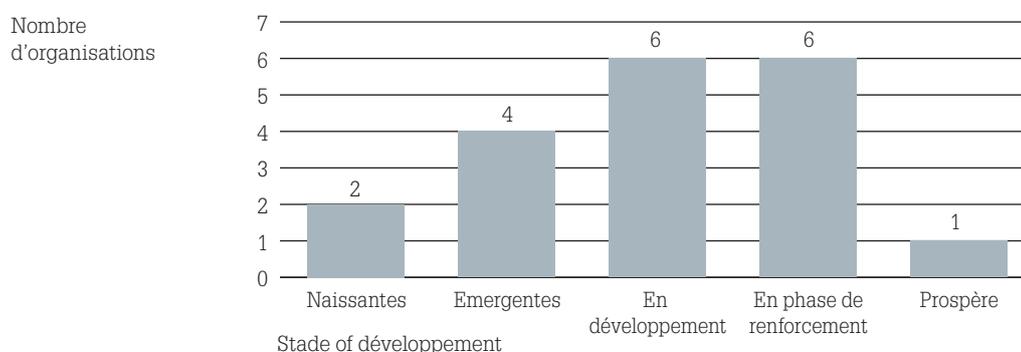


Remarque: Une fondation exceptionnelle, âgée de plus de 90 ans et disposant d'un budget important, n'a pas été mentionnée dans le diagramme de dispersion parce que, statistiquement parlant, il est aberrant et biaise les données.

Le graphique montre que presque toutes les fondations sont modestes en termes de budgets et peu d'entre elles arrivent à mobiliser un budget supérieur à 500.000 dollars par an. Les vieilles fondations sont généralement plus grandes que les nouvelles et une analyse de régression publiée à l'époque avait expliqué 34 pour cent de la variation de la taille des budgets.

Les fondations ont également été invitées à préciser où elles se situaient sur un spectre de développement institutionnel (de la création à la prospérité). Les résultats sont présentés dans le graphique 2.

Graphique 2 Auto-évaluation des fondations africaines en fonction de leur stade de développement



Remarque: Deux des 21 fondations africaines n'ont pas répondu à cette question. Par conséquent, il y a 19 réponses au total.

Bien que 3 des 19 organisations se sont placées aux extrémités du spectre (une «prospère» et deux «naissantes»), la majorité d'entre elles se considèrent soit comme «émergentes», «en développement» ou «en renforcement».

Ces réponses semblent décrire un domaine dans lequel, même si la plupart des institutions individuelles cherchent encore à s'établir, il existe maintenant un noyau d'organisations plus matures qui peuvent servir de modèles et de chefs de file pour le secteur.

Conseils d'administration et personnels

En termes d'effectifs, 15 des 21 organisations ont un personnel composé de cinq personnes ou moins et deux des nouvelles fondations communautaires comptent entièrement sur un personnel bénévole. Chacune de ces organisations a un conseil d'administration formel en place et ces conseils comprennent entre 4 et 16 membres. Bien que les données quantitatives ne révèlent pas beaucoup de détails sur la composition et le rôle des conseils au sein de cette cohorte, on peut faire quelques observations sur les questions de gouvernance de conseil (en se fondant à la fois des réponses qualitatives des organisations participantes et de la connaissance de leurs organisations).

Tout d'abord, une grande partie de la documentation sur les fondations communautaires (qui vient principalement d'Amérique du Nord et d'Europe) souligne l'importance d'avoir un conseil d'administration diversifié qui est représentatif de la communauté qu'il sert et de son rôle de plate-forme clé pour la participation de différentes parties prenantes communautaires.²⁴ Cependant, la gouvernance de conseil d'administration semble être un problème plus complexe au niveau de la plupart des fondations de cette cohorte, les conseils de plusieurs fondations communautaires qu'on peut considérer comme « prospères » étant composés d'un nombre étonnamment réduit de membres (quatre membres ou plus). Bien que les fondations communautaires soient encore à un stade précoce de leur développement et tentent encore de se créer une place distincte comme des organisations de développement local de type plutôt différent, il semble y avoir une tendance à maintenir des conseils d'administration avec un nombre de membres réduits. Il existe également une préférence pour les conseils d'administration composés de membres partageant la même vision et qui sont favorables à l'orientation générale, aux valeurs et à l'approche de la fondation et s'y sont engagés.

De même, et c'est peut-être un peu paradoxal, lorsque les conseils d'administration sont nommés dans de nouvelles fondations communautaires à travers des processus plus ouverts et plus participatifs – et dans ces cas, le nombre de membres des conseils d'administration a tendance à être plus important – d'autres tensions peuvent surgir. Ceci est particulièrement vrai pour ce qui concerne le rôle réel ou présumé d'une fondation communautaire. Des conflits de loyauté peuvent survenir également lorsque les membres du conseil d'administration peuvent se sentir tiraillés entre les intérêts de la fondation et ceux d'un groupe ou d'une circonscription qu'ils se voient eux-mêmes représenter.

Par ailleurs, étant donné que le secteur des fondations communautaires en Afrique est encore faible et géographiquement dispersé, les membres des conseils d'administration (et leurs personnels) ont peu de pairs auprès desquels ils peuvent apprendre, ce qui peut également constituer un défi pour les institutions émergentes.

Si les membres des conseils d'administration connaissent mieux le modèle des ONG classiques, le fait d'accorder la priorité au renforcement de la philanthropie locale (et en particulier des dotations) et à l'octroi de petits dons plutôt que de mettre en place de projets et programmes directement dans le cadre d'une fondation communautaire peut être tout à fait nouveau. Lorsque les membres du conseil d'administration ont eux-mêmes été impliqués dans le processus de planification menant à la création de la fondation communautaire dès le départ (comme c'est le cas de la Fondation communautaire Uluntu, une nouvelle organisation de l'ouest du Zimbabwe, où le conseil s'est réuni avant

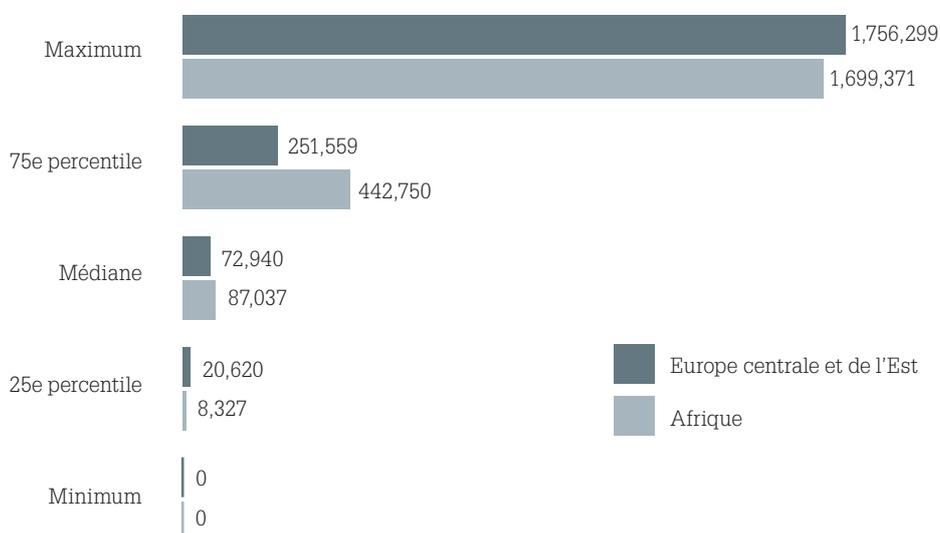
24 L'évaluation des travaux des trois premières années de la GFCE a permis de constater que l'existence d'un conseil d'administration combinée avec une vision claire et des membres reflétant la diversité de la communauté locale a été un facteur essentiel pour assurer le succès d'une fondation communautaire à ses débuts. La majeure partie de la cohorte des organisations incluses dans la présente étude était située en Europe centrale et de l'Est où les conseils d'administration ont tendance à être plus larges et diversifiés.

que la fondation ne se soit officiellement constituée et a continué à le faire depuis), ils peuvent constituer une ressource importante et peuvent jouer un rôle clé dans l'évolution de l'organisation. Pour la plupart des organisations de cette cohorte, cependant, les investissements continus au niveau des conseils d'administration ont été identifiés comme une priorité essentielle.

Budgets et octroi de subventions

Dans l'ensemble, les budgets annuels moyens de la plupart de ces organisations sont assez modestes. Bien que la cohorte comprenne une poignée de grandes organisations, la plupart fonctionnent avec des budgets beaucoup moins importants. Le graphique 3 montre la répartition des budgets annuels totaux des fondations communautaires africaines et les compare avec leurs homologues en Europe centrale et de l'Est.

Graphique 3 Variations dans les budgets des fondations communautaires d'Afrique et d'Europe centrale et de l'Est en dollars US



Le tableau montre qu'en Afrique le budget annuel de la moitié du groupe est de 87.000 \$ ou moins. Le chiffre équivalent pour les fondations en Europe centrale et de l'Est est de 72.940 \$. Il n'existe pas de différence significative entre les répartitions des budgets sur les deux continents.

Concernant le montant des subventions accordées par les fondations communautaires africaines, il y avait une variation significative, les montants des subventions moyennes allant de 10.000 à 25 \$ US seulement. Cependant, dans une grande partie du continent africain où l'aide des donateurs internationaux a joué un rôle si important, ces montants sont néanmoins tous assez faibles. Cette faiblesse des montants est peut-être révélatrice d'une approche de développement qui n'est pas seulement fondée sur l'octroi de subventions, une approche par laquelle les groupes et les organisations qui sont normalement hors de portée des agences des donateurs internationaux sont délibérément ciblées. Il est étonnant de constater, cependant, que le montant des subventions en Afrique est supérieur à ceux de la même cohorte de 27 organisations en Europe centrale et de l'Est où les fonds internationaux d'aide au développement sont beaucoup moins facilement disponibles. La subvention moyenne en Europe centrale et de l'Est est de 1.400 \$, tandis qu'en Afrique, il est de 2.730 \$, ce qui est une différence significative d'un point de vue statistique.²⁵

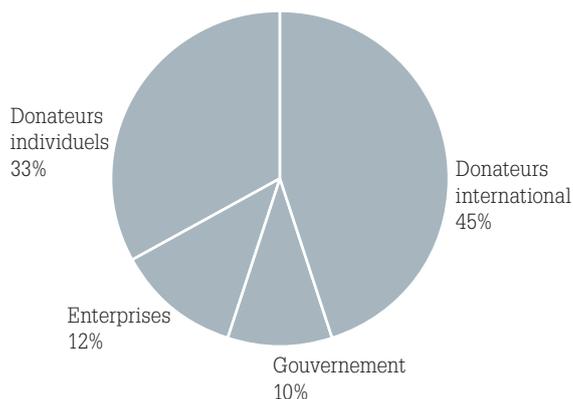
²⁵ Utilisation d'échantillons indépendants à des fins de comparaison des moyens, $p = 0,04$.

Sources de financement

Nous aimerions connaître les sources de financement de ces organisations. Nous avons demandé aux répondants de dire quelle proportion de leur revenu provenait de donateurs internationaux, gouvernements, entreprises et particuliers. Des informations complètes étaient fournies par 15 des 21 fondations, ce qui nous a permis d'analyser en détail les finances de ces organisations. Ces 15 organisations avaient un revenu annuel total de 2.126.799 \$. Le graphique 4 indique la provenance des fonds.

Graphique 4 Contributions en pourcentage aux budgets annuels des fondations africaines provenant de différentes sources

Les chiffres sont pourcentages basés sur un montant de \$2,126,799 qui est la somme des budgets totaux annuels de 15 fondations



Bien que les fonds internationaux soient la principale source, le montant provenant des donateurs individuels est impressionnant. En outre, presque toutes les organisations avaient plusieurs types de sources de revenus et par conséquent ne dépendaient pas d'une seule source. Onze des 15 organisations avaient trois ou plusieurs sources de financement différentes. Seule une petite organisation était dépendante d'une source unique qui était totalement tributaire de contributions individuelles.

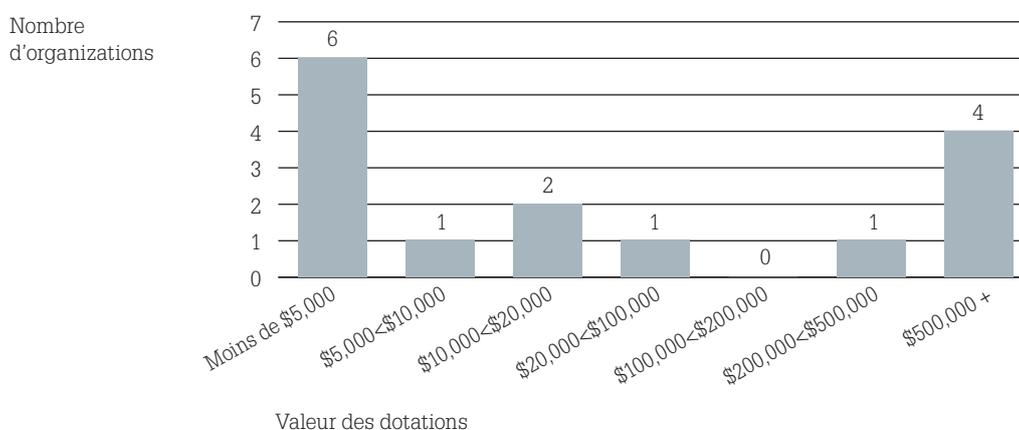
Il semble que toutes les organisations recherchent activement un financement à partir d'un éventail de sources différentes, notamment des particuliers, des entreprises et des gouvernements locaux. En effet, beaucoup d'organisations trouvent des méthodes de plus en plus créatives de mobiliser des biens et de construire la philanthropie. Il s'agit notamment de cercles de donateurs, une forme de philanthropie communautaire bien établie aux Etats-Unis et particulièrement dynamique au sein des communautés afro-américaines et qui rappellent également des formes plus traditionnelles de philanthropie communautaire en Afrique, telles que les *stokvels*, les sociétés funéraires, etc. (*Community Development Foundation for Western Cape*) et des fonds appuyés par des célébrités au sein des fondations communautaires (*Greater Rustenburg Community Foundation*).²⁶ D'autres pratiques intéressantes relatives à la mobilisation d'actifs comme stratégie délibérée de développement communautaire comprennent l'utilisation de fonds de contrepartie pour encourager les communautés à contribuer à leur propre développement (comme celle utilisée par le Fonds d'aide au changement social en Afrique du Sud), la création de fonds communautaires décentralisés investis dans le cadre de la dotation globale de la Fondation communautaire et les intérêts pour les initiatives de développement conformément aux priorités des communautés (comme celle pratiquée par la Fondation pour le développement communautaire au Kenya) et l'institutionnalisation de la pratique consistant à inviter les bénéficiaires de subventions à faire en retour des dons à la fondation communautaire, comme une façon déterminée de créer une dynamique plus égalitaire en termes de pouvoir et de renforcer l'appropriation de la fondation (Fondation communautaire de West Coast) au niveau local.

26 Voir *Black Gives Back* (www.blacksgiveback.com)

Fonds de dotation

La création, préservation et croissance des fonds de dotation a parfois été une question controversée parmi les fondations communautaires des marchés en développement et des marchés émergents. Alors que les fonds de dotation de leurs homologues nord-américains se situent entre des millions et des milliards de dollars, quelques fondations communautaires des pays du Sud sont proches du stade où le fonds de dotation peut vraiment servir de moteur pour leur viabilité à long terme. En fait, ces dernières années, l'on a cessé de se focaliser sur le renforcement des fonds de dotation au début du cycle de vie d'une fondation communautaire, en particulier dans des contextes où la philanthropie locale organisée est encore émergente et où les niveaux de confiance de la population – en particulier, la confiance envers les organisations, sont particulièrement bas.

Graphique 5 Montant des dotations entre fondations africaines



Les données sur cette cohorte d'organisations africaines de philanthropie communautaire montrent que près de la moitié de ces organisations (12 sur 21) ont une forme de dotation (contre 14 sur 20 dans la cohorte comparative d'Europe centrale et de l'Est), même si ces dotations sont modestes. Dans la cohorte africaine disposant de fonds de dotation, le montant le plus fréquent du fonds est soit très faible (4 organisations ont des dotations égales ou inférieures à 5.000 USD) ou assez important (4 ont des fonds de dotation supérieurs à 1 million de dollars).

Données relatives aux résultats: voix, actifs locaux et confiance

Toutes les données recueillies par la GFCF et présentées dans le présent rapport et dans un rapport précédent intitulé *More than the Poor Cousin* montrent que même si le nombre global de fondations communautaires dans les marchés en développement et émergents continue de croître, la majorité travaille encore avec des ressources financières assez modestes²⁷. Etant donné que les sommes d'argent sont assez modestes, nous avons voulu examiner ce que font ces organisations au-delà des aspects financiers et transactionnels de leur travail. Ceci a amené la GFCF à développer un ensemble d'indicateurs de résultats que tous les demandeurs de subvention sont invités à respecter, ce qui met l'accent sur des types de modifications allant au-delà d'une simple collecte de fonds de subventions et de renforcement des capacités que les fondations communautaires et autres

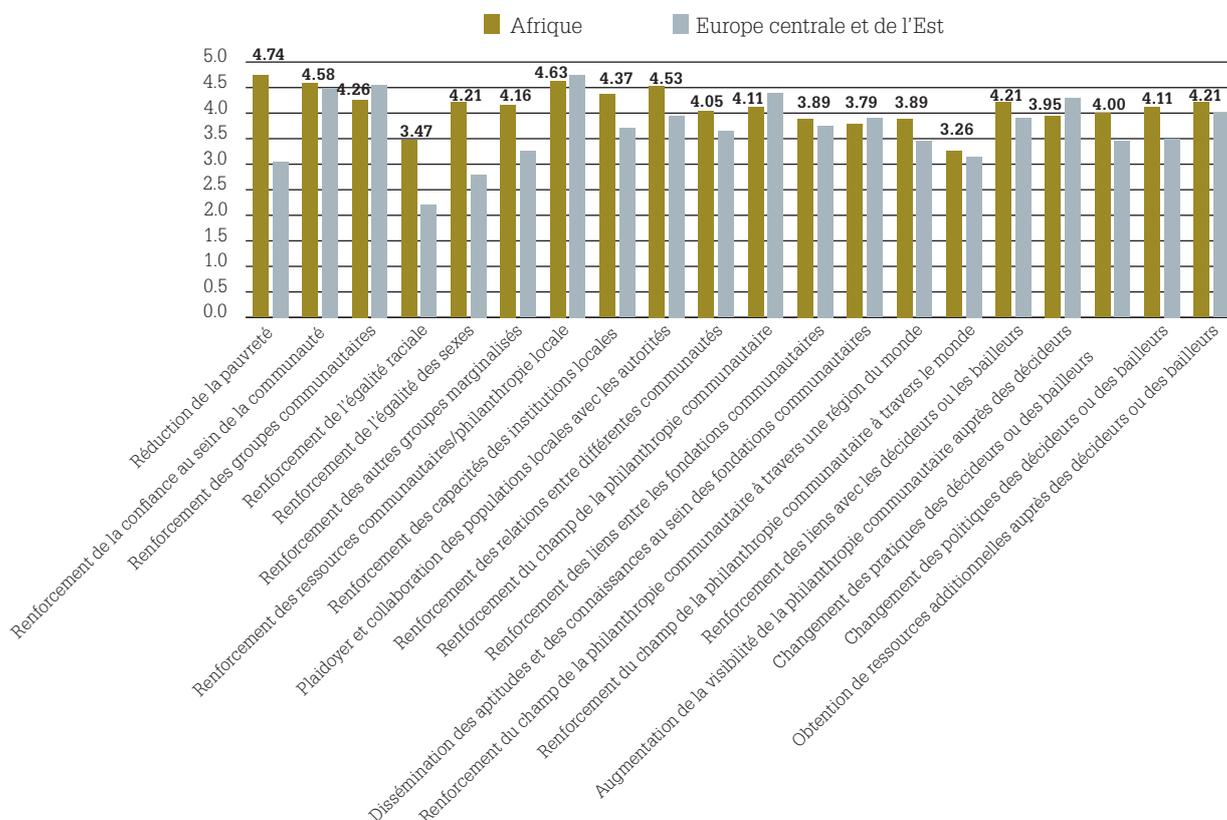
²⁷ Hodgson, J., and Knight, B. (2010). *More than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm*. Global Fund for Community

types d'organisations de philanthropie communautaire cherchent à apporter. D'une manière générale, ces vingt indicateurs se répartissent en trois types de capital social: «attachement», «accointance» et «instrumental».

Dans l'étude intitulée *More than the Poor Cousin*, qui était basée sur des données recueillies auprès d'une cohorte globale de 49 fondations communautaires (d'Amérique latine, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Europe de l'Est et d'Asie), malgré la diversité contextuelle et organisationnelle du groupe, il y avait une nette convergence autour de résultats particuliers, à savoir «renforcer la confiance au sein de la communauté», «construction d'actifs communautaires/philanthropie locale», «renforcement des capacités des institutions locales» et «bâtir le champ de la philanthropie communautaire».

Il est intéressant de noter que même si il y a un chevauchement significatif entre la cohorte mondiale et cette cohorte d'institutions uniquement africaines en termes de résultats les plus souhaités (note > 4,5), en plus de renforcer la confiance et de construire des actifs communautaires, la cohorte africaine se focalise davantage sur la réduction de la pauvreté et le renforcement de la collaboration des populations locales avec les autorités locales. Ceci semble suggérer l'existence d'une théorie implicite ou émergente du changement dans la cohorte africaine qui gagnerait certes à être vérifiée/examinée davantage, mais qui lie: a) les personnes surmontant la méfiance et travaillant les unes avec les autres, b) les personnes invitées à exploiter leurs actifs combinés pour c) plaider auprès des autorités, en particulier sur des questions telles que d) la réduction de la pauvreté.

Graphique 5 Indicateurs de résultats en Afrique par comparaison à ceux d'Europe centrale et de l'Est



Il est également intéressant de noter que par rapport à la cohorte d'Europe centrale et d'Europe de l'Est, les fondations africaines ont de meilleurs résultats pour ce qui concerne le renforcement de l'égalité raciale, de l'égalité des sexes, et des autres groupes

marginalisés, tout comme elles ont de meilleurs résultats pour ce qui concerne la réduction de la pauvreté, la promotion et la collaboration des populations locales avec les autorités.

Pour davantage comprendre les résultats, nous avons analysé les 20 résultats pour examiner la structure sous-jacente des données.²⁸ A la suite de cette analyse, nous avons trouvé un groupe qui pourrait être constitué autour d'un «agenda de changement social ou de justice sociale» et un autre groupe pour le «renforcement de la philanthropie et des actifs». Si les fondations d'Europe centrale et d'Europe de l'Est ont eu des notes significativement plus élevées pour ce qui concerne le «renforcement de la philanthropie et des actifs» ($p < 0,01$), les fondations africaines ont des notes plus élevées dans le domaine de la «justice sociale» ($p < 0,0001$). Nous avons trouvé trois autres groupes – «renforcement de la confiance», «renforcement des capacités des communautés» et «politique de développement», même si ceux-ci revêtent tous la même importance en Afrique et en Europe centrale et de l'Est.

Comme données de référence, ces résultats peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les fondations communautaires d'Europe centrale et de l'Est, qui disposent d'un nombre moins important de sources de financement international (à la fois en provenance d'institutions bilatérales et multilatérales et de la philanthropie privée), se sont nécessairement focalisées sur le renforcement de la philanthropie locale et la formation de donateurs locaux au sein de leurs communautés. Ce faisant, elles ont souvent eu plus de succès que bon nombre de fondations communautaires africaines et donateurs communautaires. Lorsque les fondations communautaires comptent davantage sur des ressources philanthropiques locales pour faire leur travail, il existe une forte corrélation entre le soutien des donateurs locaux et l'augmentation du capital social (sous forme de confiance, de légitimité et d'appropriation). Cependant, en même temps, parce que les donateurs locaux dans des contextes philanthropiques émergents peuvent être plus conservateurs dans leurs intérêts ou du moins plus enclins à se mettre au service de causes et de solutions plutôt liées aux aspects «caritatifs» plutôt que «stratégiques» de la philanthropie ou à ses aspects liés au «changement social», il peut être également plus difficile d'être proactif sur des questions difficiles ou sensibles relatives à la justice sociale. Enfin, dans de nombreuses régions d'Afrique, une grande partie du discours politique et du développement était articulé autour de notions de droits et de justice sociale, et la disponibilité des fonds des donateurs internationaux a sans doute également permis de tenir un discours mieux établi et plus progressif parmi les organisations de la société civile où s'accordent aisément les notions de droits, de justice, de développement durable, etc. C'est moins le cas en Europe centrale et de l'Est, en particulier au sein d'institutions comme les fondations communautaires qui ont eu tendance à se positionner davantage comme des bâtisseurs de ponts et facilitateurs communautaires que comme des organisations militantes ou guidées par des missions spécifiques.²⁹

Cette première section a examiné des données recueillies auprès de fondations communautaires africaines dont les activités se focalisent sur les aspects

28 L'analyse factorielle utilise les interrelations entre les éléments de l'analyse pour trouver un nombre plus réduit de variables expliquant la majeure partie de la variance. Cela donne des motifs ou des groupes d'éléments qui vont de pair

29 Cela ne veut pas dire que les sources philanthropiques nationales en Afrique sont nécessairement plus progressives, mais simplement que la disponibilité du financement international les a rendues importantes (certainement pour démontrer l'engagement et renforcer la légitimité locale). Cependant elles ne sont pas la seule option. En effet, un certain nombre d'organisations de cette cohorte ont décrit les défis de la mobilisation des ressources locales – issues du secteur privé et des communautés elles-mêmes – à des fins de justice sociale, citant des intérêts commerciaux à court terme et également le conservatisme culturel comme facteurs clés.

démographiques de la philanthropie comme l'âge, la taille, les budgets, etc. Elle a également analysé une série d'indicateurs portant sur les 20 organisations à l'étude, ce qui nous a permis de dresser un profil des rôles distincts – au-delà des transactions financières des donateurs – qu'elles se voient jouer au sein de leurs communautés. Les données permettent de dresser le profil d'un secteur jeune et de modeste envergure, mais qui se considère comme différent des autres types d'organisations de la société civile, opérant autour d'un axe composé de ressources et de d'organisations philanthropiques communautaires, renforçant les capacités locales et développant la confiance.

Dans la section suivante, nous examinons comment cette combinaison de ressources financières souvent modestes et le fait de se focaliser sur un ensemble distinct de résultats favorables au développement se traduisent dans la pratique.

Bâtir des communautés fortes et actives

En tant que groupe, toutes ces fondations communautaires considèrent qu'elles jouent un rôle déterminant dans le renforcement des communautés locales. Le langage des ordres de mission de bon nombre des organisations de cette cohorte reflètent cette aspiration, ainsi que l'idée que l'on peut se faire d'une communauté forte: un endroit où des énergies sont «stimulées», où «les gens ordinaires ont la possibilité de réaliser leur potentiel», où les habitants «recherchent des solutions locales à des problèmes locaux», et où ils voient «une amélioration de leur qualité de vie». La priorité est clairement accordée à un type de développement «impulsé par les populations» et soutenu par un ensemble d'hypothèses, moins tangibles de nature et évoquées dans la section précédente, qu'une communauté forte est une communauté au sein de laquelle il y a des niveaux élevés de confiance, une communauté qui a accès aux ressources et aux actifs, et où il existe de fortes capacités locales en matière d'organisation (en mettant l'accent en particulier sur les institutions et les groupes, plutôt que sur les individus).

Dans la pratique, cela se traduit souvent par des méthodes de travail comprenant le renforcement des petites organisations communautaires, des ONG et des groupes informels en leur octroyant de petites subventions et en leur apportant d'autres formes de soutien, en encourageant une réflexion nouvelle sur le rôle et l'existence d'actifs et de philanthropie volontaire, et en jouant un rôle de facilitateur assez discret. Les endroits où les fondations communautaires opèrent de façon particulièrement efficace sont, paraît-il, ceux d'où elles ont appris leurs méthodes de travail pour répondre à l'analyse particulière d'un «problème»; des endroits, où, par exemple, l'octroi de subventions est une expression d'autonomisation et un outil de développement précis, ou des endroits où les efforts déployés pour bâtir la philanthropie locale sont nés de la conviction que les ressources africaines doivent impulser le développement africain.

La Fondation pour le développement communautaire au Kenya créée à la fin des années 1990, était en grande partie orientée en fonction des frustrations de ses fondateurs par rapport aux échecs de l'aide au développement. Leur analyse du problème est que de nombreux programmes de développement traditionnels excluaient les communautés de leurs propres processus de développement et les avaient transformés en bénéficiaires passifs de l'aide. Les organisations de base locales ont été systématiquement exclues de la boucle du développement en termes d'accès au financement parce qu'elles étaient souvent institutionnellement faibles et moins bien desservies que les grandes ONG basées en milieu urbain. Un nombre excessivement élevé de projets de développement étaient, par conséquent, mis en œuvre par les grandes ONG dont les liens au niveau des communautés étaient faibles et dont les systèmes et processus étaient conçus pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds internationaux plutôt qu'à celles

des communautés qu'elles étaient censées servir. Par conséquent, la faiblesse globale de l'appropriation au niveau local signifie que les projets de développement devraient disparaître une fois le financement des donateurs terminé. Ainsi, lorsque la Fondation pour le développement communautaire au Kenya fut créée, son approche consistait principalement à recourir à de petites subventions et au renforcement des capacités pour consolider une couche d'associations de développement communautaires et d'ONG locales afin qu'elles puissent jouer un rôle plus actif dans le processus de développement local.

De même, d'autres fondations ont développé leurs systèmes et méthodes de travail pour relever les défis spécifiques auxquels sont confrontées les communautés dans lesquelles elles travaillent. L'Ikhala Trust, par exemple, au Cap oriental en Afrique du Sud, utilise à la fois des subventions et l'appui technique pour cibler des communautés marginalisées souvent négligées par les autres agences de développement tandis que la *West Coast Community Foundation* (également en Afrique du Sud) cherche à raviver l'esprit de la participation et de la mobilisation locales qui a permis de vaincre l'apartheid, mais est perçu comme ayant disparu dans de nombreuses communautés du Cap oriental.

Rencontrer les populations là où elles se trouvent: leadership par le développement

La relation entre la Fondation pour le développement communautaire au Kenya (KCDF) et la communauté de Makutano en particulier illustre ce genre de rôle de leadership de facilitation ou de leadership en douceur. Elle remonte à 1997 lorsque l'Association pour le développement communautaire de Makutano (MCDA) nouvellement formée avait répondu à une annonce publiée dans des journaux par la KCDF, également nouvellement enregistrée, qui décrivait sa façon de travailler non pas comme une méthode consistant à «octroyer des fonds, mais à renforcer les capacités des communautés» comme une «institution de développement et non pas un donateur». «Pendant 15 ans, la KCDF a fourni un appui financier et technique et contribué au renforcement des capacités pour soutenir un processus de transformation communautaire, avec notamment l'émergence de plus de 80 petites organisations communautaires travaillant en collaboration avec l'association de développement local sur un éventail de questions, et avec de nombreuses améliorations infrastructurelles importantes, notamment une route et une école. La KCDF a toujours été un élément important, mais pas le chef de file. Elle a été une ressource dans le cadre du processus concerné supportant résolument l'idée de renforcer les capacités des communautés à s'organiser et à conduire leur propre programme de développement, notamment en soutenant l'émergence des capacités des communautés locales sous forme d'organisations communautaires.³⁰

De même, en Afrique du Sud, bien que le fait de lancer un appel pour solliciter des demandes de subvention soit un moyen évident permettant à une nouvelle fondation communautaire de pénétrer dans une communauté, la Community Development Foundation Western Cape (CDF) voulait, dès le départ, ancrer ses relations avec la communauté sur des bases qui étaient autres que financières permettant ainsi à la fondation de se laisser guider par les intérêts et exigences de la communauté et d'y répondre. Pour le directeur de la CDF, il s'agissait, au cours de cette période initiale, de passer beaucoup de temps à écouter les membres des diverses communautés que la

30 Voir Mahomed H., Peters B. (2011). *The Story Behind the Well: a case study of successful community development in Makutano, Kenya*. The Global Fund for Community Foundations and the Coady International Institute, Johannesburg, South Africa

fondation cherchait à servir, de surmonter leur méfiance envers les «étrangers» (même si ces étrangers venaient juste des alentours) et non de proposer des idées ou projets préconçus. Le fait de ne pas démarrer les activités de la fondation avec des subventions était très important: d'un point de vue philosophique la fondation se voyait jouer un rôle allant bien au-delà de l'octroi de fonds de subvention et voulait éviter les complications potentielles que l'argent peut entraîner.

D'un début modeste à un transformation révolutionnaire: la Fondation communautaire du Sud Sinaï et la Fondation communautaire Waqfeyat Al Maadi

Nous avons vu comment, paradoxalement, la force des fondations communautaires réside souvent dans leur invisibilité, leur capacité à travailler en arrière-plan pour diriger leurs interventions et, ce faisant, à soutenir des individus et des processus. En Egypte, deux fondations communautaires émergentes opérant de façon délicate et discrète se sont retrouvées en train d'assumer de nouveaux rôles de leadership qui allaient bien au-delà de leurs attentes, après la Révolution de janvier 2011.

La Fondation communautaire du Sud Sinaï (Al mo'assessa-t-al ahliya lijanoub sina) fut créée en 2006 pour être un mécanisme de promotion du développement local à petite échelle dans les communautés bédouines du Sud Sinaï, en Egypte. Traditionnellement nomades (bien que de nos jours la plupart d'entre eux mènent une vie semi-nomade ou sédentaire), les Bédouins ont une riche culture qui leur est propre, une culture tout à fait distincte de celle du reste de l'Egypte. Etant donné qu'ils constituent une partie statistiquement réduite de la population totale égyptienne qui s'élève à 80 millions d'habitants (environ la moitié d'un pour cent, dont environ 40.000 vivent dans le Sud du Sinaï), les Bedu sont un groupe ethnique invisible aux yeux des décideurs politiques. Toutes les statistiques se rapportant spécifiquement à eux sont englouties dans des données démographiques nationales et régionales. Non seulement les besoins spécifiques de cette population sont rarement compris, mais il y a une méfiance réciproque entre les Bedu, le Gouvernement égyptien et la population égyptienne dans son ensemble. Les données sur les Bedu du Sud-Sinaï, cependant, révèlent des niveaux élevés de marginalisation économique³¹ et de désengagement des processus politiques.

Bien que la Fondation communautaire du Sud du Sinaï ait été créée avec de sérieuses aspirations à long terme, ses ambitions initiales ont été, à l'image de sa base de financement, modestes: les activités menées au début comprenaient des projets de développement économique tels que la production d'huile d'olive. Cependant, en janvier 2011, lorsque la révolution égyptienne portée par d'immenses foules éclata à travers le pays, la fondation – encouragée par les dirigeants communautaires locaux – comprit qu'elle avait une opportunité unique d'exploiter ce nouvel élan démocratique dans le sud du Sinaï. «Faire entendre la voix des bédouins» était un processus ambitieux conduit par la Fondation pour créer de nouveaux espaces de dialogue et d'engagement et de promouvoir la participation civique, en particulier parmi les femmes et les jeunes bédouins. Le coordonnateur de la Fondation, lui-même un Bédouin, forma 10 animateurs communautaires – cinq hommes et cinq femmes – dont le rôle était de tenir une série de rencontres communautaires. Pendant cinq mois, soit entre juillet et novembre 2011, des rencontres communautaires eurent lieu dans plus de 60 localités (les hommes et les femmes se réunissaient séparément) avec un taux de participation d'environ 7% (2.747

31 Environ la moitié des personnes ayant un emploi gagnent moins d'un dollar par jour, alors que 88% de la population connaît la pauvreté alimentaire, le taux moyen national est de 44%.

personnes) de la population bédouine totale. Les rencontres permirent aux participants de se retrouver pour aborder des sujets relatifs à leurs priorités, opinions idées et droits et, à la suite de ces rencontres, 12 personnes (dont trois femmes) se déclarèrent candidats au poste de députés et plus de 4.000 personnes s'inscrivirent sur les listes électorales. Les femmes nouvellement inscrites, en particulier, ont un impact significatif sur le résultat des élections.

Ce programme a, pour la première fois, mis beaucoup de Bedu sur la carte démographique du pays et devrait avoir des conséquences politiques à long terme, puisque les personnes non inscrites sur les listes électorales ne sont pas incluses dans la base de sondage des études démographiques nationales.³²

Au Caire, la Fondation communautaire Waqfeyat Al Maadi s'est également soudain retrouvée sur la ligne de front de la révolution égyptienne. Opérant à partir de son modeste quartier général de trois pièces au rez-de-chaussée d'un immeuble du quartier résidentiel de Maadi (banlieue sud du Caire), la fondation (Waqfeya) était devenue un point focal pour la communauté locale, offrant des cours d'éducation artistique aux enfants de la localité (des quartiers riches aux quartiers démunis de la communauté) et un espace de rencontre pour les ONG locales, constituant une base de plusieurs milliers de bénévoles et d'amis. La fondation avait également octroyé quelques subventions initiales pour soutenir des activités génératrices de revenus au niveau local afin d'aider les populations à se départir d'une mentalité de dépendance et à adopter un type de développement plus engagé et plus durable. Cette approche s'inscrivait dans le cadre global de la relance et de la modernisation du modèle égyptien de dotations (waqf) orientées par les donateurs comme mécanisme visant à conduire un développement induit par les communautés locales et appartenant à celles-ci.

Lorsque les événements de la Révolution égyptienne de janvier 2011 ont commencé à se dérouler au Caire, les habitants de Maadi étaient très présents aux premières lignes de cette grande mobilisation citoyenne. Lorsque des membres de la communauté Maadi ont été tués par les forces gouvernementales à la place Tahrir, Waqfeya se retrouva rapidement en train d'assumer un rôle de leadership, devenant ainsi un point focal pour les membres de la communauté au cours d'une période importante d'activisme communautaire et de crise, mobilisant des personnes à travers la communauté et ses différents groupes confessionnels et négociant avec les autorités. Le Waqfeya était responsable de l'organisation de grands enterrements interreligieux au cours desquels des orateurs de haut niveau prenaient la parole et apportait ensuite son appui pour la création de l'Association des familles des premiers martyrs qui se réunissait dans les locaux de la fondation. Cependant, pendant toute la durée de son engagement, elle a cherché à éviter les feux de la rampe et voulait plutôt être une plate-forme sur laquelle des membres individuels et groupes de la communauté pouvaient collaborer les uns avec les autres et avec les structures de l'Etat.

Les fondations communautaires et le pouvoir

Comme nous l'avons décrit précédemment, la plupart des fondations communautaires de cette cohorte considèrent que leur travail est de bâtir des communautés dynamiques et de donner la voix aux sans-voix et que les subventions font partie d'une série d'outils de développement communautaire dont le renforcement des capacités, la tenue de rencontres, etc. Toutefois, l'octroi de subventions a pour corollaire le danger inévitable

32 Gilbert, H. (2011). *Nomadic Peoples*. 'This is not our Life, it's Just a Copy of other People's': Bedu and the Price of 'Development' in South Sinai', p.7-32

d'une dynamique de pouvoir inégale par laquelle le donateur – même s'il est «local» – peut décider d'attribuer ou de retenir des fonds et, même involontairement, influencer les décisions et les processus sur le terrain. Lorsque les fondations communautaires travaillent avec des groupes marginalisés de la base qui peuvent n'avoir jamais reçu ou géré des fonds auparavant, il peut également y avoir des défis associés à la perception, au sein des communautés, du personnel ou des membres du conseil d'administration comme une élite d'«étrangers», éduqués, résidant en milieu urbain.

Certaines des nouvelles fondations communautaires de cette cohorte qui sont encore en train de s'implanter et pour lesquelles la pratique d'octroyer des subventions à la base est encore assez nouvelle, peuvent certainement être confrontées à des défis réels et complexes de gestion des relations de pouvoir. Toutefois, certaines des organisations les mieux établies, en particulier celles dont la stratégie est orientée davantage vers la justice sociale et le développement, utilisent une gamme de stratégies visant à créer des relations plus égalitaires avec leurs partenaires bénéficiant de leurs subventions et également à faciliter l'accès des communautés au pouvoir. Certaines de ces stratégies ont certes été mentionnées ci-dessus et méritent d'être notées. Tout d'abord, l'octroi de subventions est rarement une activité autonome et s'inscrit généralement dans un ensemble de processus de portée plus large. Bon nombre de ces fondations communautaires s'engagent dans de grandes opérations d'écoute ou de consultation communautaire, sont ouvertes de nature et cherchent à construire des relations avec les communautés et à parvenir à une compréhension plus complexe et nuancée du contexte. Selon un donateur communautaire d'Afrique du Sud, une discussion trop étroite ou restreinte des besoins de la communauté signifie que: «Les gens vous disent ce qu'ils pensent que vous voulez entendre». Pour une autre institution, ce qui a commencé comme une consultation communautaire sur la toxicomanie (initiée parce qu'un donateur local avait exprimé son intérêt à soutenir un tel projet), s'est transformée en une série de conversations beaucoup plus significatives et importantes sur les moyens de renforcer et de mobiliser une communauté très marginalisée où existaient de sérieux problèmes de méfiance et de division. Il en résulta un processus beaucoup plus large et inclusif de mobilisation communautaire à travers une série de questions et de secteurs différents. De même, l'utilisation d'approches reposant sur des actifs (où les communautés font une «cartographie» de leurs actifs et forces de nature financière et non financière pour toute discussion sur les activités à mener à l'avenir, ou pour encourager les bénéficiaires à faire de petits dons en retour à la fondation sont deux méthodes différentes par lesquelles les organisations ont cherché à créer un rapport de force plus horizontal avec leurs partenaires, par laquelle ils deviennent co-investisseurs et co-propriétaires dans leurs propres processus de développement et au niveau de la fondation elle-même.

Les fondations communautaires, qui sont à la fois des donateurs et des collecteurs de fonds, profitent beaucoup de la dynamique existant autour de la répartition du pouvoir dans une relation donateur/bénéficiaire. Pour certaines fondations communautaires (là encore, les plus matures en particulier, avec de solides antécédents en matière d'octroi de subventions et entretenant des relations plus développées avec de multiples parties prenantes, y compris des donateurs et des bénéficiaires), cette appréciation de l'importance d'avoir – et de ne pas avoir – du pouvoir informe la façon dont elle se comporte avec ses bénéficiaires. Cela peut signifier à la fois veiller à ce que les communautés s'approprient les processus de changement social (en renforçant les groupes locaux, faisant entendre leur voix, fournissant des plates-formes, agissant comme facilitateurs, etc.) et également savoir à quel moment il est nécessaire et important pour la fondation elle-même d'intervenir pour faire entendre sa voix, avec la légitimité que lui confèrent ses multiples relations avec différentes parties prenantes.

Rôle des actifs et de la philanthropie

Comme nous l'avons vu en analysant les données financières, cette cohorte d'institutions est très diversifiée en termes de financement. Certaines fondations disposent de ressources importantes, tandis que d'autres (la plupart) essaient de les développer et d'autres encore travaillent toujours avec les communautés pour identifier des ressources et les exploiter (en particulier en utilisant la méthodologie de développement communautaire reposant sur l'actif qui a été repris par un grand nombre de fondations communautaires africaines, notamment en Afrique du Sud)³³.

Si nous voulons défendre la thèse selon laquelle ces organisations appartiennent toutes à un champ unique et distinct, alors quel est le fil qui rassemble des organisations de cette diversité, qui fournit le lien entre une fondation d'entreprise communautaire dont toutes les ressources, relativement importantes, proviennent des profits tirés de ses activités minières, et un donateur communautaire ayant des ressources modestes mais sans dotation qui travaille avec les communautés pour les aider à identifier ses actifs?

Wilkinson-Maposa propose un point de départ intéressant avec sa catégorisation de la philanthropie «verticale» (philanthropie *en direction* de la communauté) et «horizontale» (philanthropie *pour* la communauté). La classification de Ruesga des fondations communautaires comme «philanthropie de base» en trois types est peut-être encore plus utile:

- philanthropie *en direction* de la base où les membres de la communauté sont principalement des bénéficiaires de bailleurs de fonds externes;
- philanthropie *avec* la base où les membres de la communauté jouent un rôle décisionnel, en guidant les bailleurs de fonds extérieurs afin de s'assurer que «leurs efforts sont ancrés dans les préoccupations des personnes qu'elles veulent servir»; et
- philanthropie *par et à partir* de la base par laquelle les membres de la communauté, agissant par devoir civique, donnent de leur temps et de leur argent pour régler des questions touchant directement leurs propres communautés.³⁴

Si nous considérons les fondations communautaires comme ayant le type d'«architecture ouverte» qui permet – et même cherche activement à construire – tous les trois types de philanthropie à la base afin qu'elles coexistent sous son cadre institutionnel unique, alors ce que nous avons est un cadre ou un spectre sur lequel l'ensemble de ces institutions peuvent se retrouver – partant d'un point de départ particulier, toutes cherchant à s'étendre et à se développer, avec des divers degrés de contrôle, d'appropriation et de participation.

33 ABCD est une philosophie et une méthodologie développée par John Kretzmann et John McKnight de la Northwestern University. Elle met l'accent sur les ressources et forces existant au sein d'une communauté comme point de départ d'un développement communautaire durable. L'Institut international Coady au Canada a été particulièrement influent dans son appui au travail d'ABCD en Afrique.

34 Ruesga, A. (2011). *Civil Society and Grassroots Philanthropy*. In Edwards, M. (2011). *The Oxford Handbook on Civil Society*. Oxford University Press, Oxford.

Philanthropie en direction de la base

La fondation communautaire comme intermédiaire de confiance

Sources: re-octroi de subventions, fonds orientés par les donateurs: les fondations communautaires augmentent le flux de ressources fournies aux communautés, sont capables de fournir des subventions à long terme, rentables, et adaptées aux contextes locaux, à plusieurs groupes;

Philanthropie avec la base

La fondation communautaire comme organisation de développement

Sources: Les dons non affectés à la fondation (locaux et internationaux)
Processus décentralisé de prise de décisions, renforcement des capacités des organisations locales, des fondations communautaires comme pont entre les donateurs et les communautés.

Philanthropie par et depuis la base

La fondation communautaire comme facilitatrice au sein des communautés

Création de fonds communautaires/décentralisés; utilisation d'approches fondées sur les actifs au niveau communautaire, etc.

C'est ici que le cadre institutionnel de la fondation communautaire en tant que dépositaire de multiples sources de capital financier et social (y compris les rapports de confiance avec les donateurs et les partenaires), de connaissances, de relations à long terme, une plate-forme pour le brassage de différents types de philanthropie, etc., offre peut-être le potentiel le plus important. Comme nous l'avons décrit ailleurs, ces organisations permettent de «jouer des rôles interstitiels importants dans la société, d'exploiter la force des petites subventions et des investissements, d'aider les communautés à développer des actifs qu'elles peuvent mobiliser, de constituer des groupes parmi des personnes opprimées et exclues, et de négocier le territoire entre ces groupes marginalisés et les gouvernements».³⁵

Ce cadre fournit un point de départ au moins pour de futures discussions et il pourrait, dans une certaine mesure, expliquer pourquoi les différentes institutions de cette cohorte ont identifié un chevauchement dans leur pratique et les défis auxquels ils sont confrontés, malgré leur apparente diversité.

Rôle de l'intervention extérieure

Partout en Afrique, de nombreux efforts ont été déployés – par des bailleurs de fonds internationaux ainsi que par des agences nationales – pour soutenir le développement des fondations communautaires. Toutefois, ces efforts ont souvent été des réponses distinctes et déconnectées des contextes individuels spécifiques et ont produit des résultats mitigés. Cette déconnexion a davantage été aggravée par l'absence – au-delà de l'étude de cas occasionnelle – d'un discours sur le développement des fondations comme un champ et domaine de pratique distincts que le présent rapport cherche à corriger.³⁶

En Afrique du Sud et en Tanzanie, il y a des leçons à tirer de deux processus qui ont consisté à mettre en place des groupes communautaires. Alors que la création de ces institutions était impeccable du point de sa logique (en Afrique du Sud, les fondations

35 Hodgson J., Knight B., and Mathie A. (March 2012). *The New Generation of Community Foundations*. Global Fund for Community Foundations, Johannesburg, South Africa.

36 DuPree, A.S., and Winder, D. (2000). *Foundation Building Sourcebook*. The Synergos Institute, New York, United States

communautaires se sont mobilisées pour offrir de nouvelles plates-formes d'engagement multipartite et de renforcement de la communauté dans l'Afrique du Sud postapartheid et en Tanzanie, les fondations communautaires étaient très prometteuses dans leur rôle de véhicules du maintien et de l'approfondissement des programmes hautement participatifs de développement social de la Banque mondiale). Dans les deux cas, l'élan derrière les deux processus provenait d'agences externes et était conduit par des institutions locales pour lesquelles le concept de fondation communautaire était également nouveau. En outre, étant donné qu'il s'agissait de groupes de fondations communautaires en train d'être financées, il y avait un processus naturel d'analyse comparative et de comparaison entre les groupes, ce qui a peut-être mis la pression sur des processus qui ont pu bénéficier d'une approche axée davantage sur la non-intervention, organique et dirigée au niveau local. En Afrique du Sud, seules trois des dix fondations communautaires pilotes sont encore opérationnelles et en Tanzanie, toutes les quatre fondations communautaires rencontrent des défis importants en termes de croissance et de leadership.

This includes an understanding that the process of establishing a foundation is as important as the final product and that the community foundation is more than an intermediary or a service provider. It also includes investment in the institutions a long-term view, and providing the space for them to grow at their own pace and an understanding that resilient organizations emerge through processes of debate and contestation.

Les efforts déployés pour renforcer les fondations communautaires semblent montrer que là où l'aide extérieure s'est révélée plus efficace, elle a épousé une partie des valeurs et des approches des fondations communautaires efficaces elles-mêmes. Ainsi il est entendu que le processus de création d'une fondation est aussi important que le produit final et que la fondation communautaire est plus qu'un intermédiaire ou un prestataire de service. Ces indices comprennent également des investissements dans des institutions, une vision à long terme, et la fourniture d'un espace où elles peuvent se développer à leur propre rythme et laissent entendre que les organisations résilientes naissent de processus de débats et de contestations.

Enfin, il est évident que des fondations communautaires saines, bien enracinées et dynamiques, exigent presque avant tout, un leadership local fort et une bonne vision de la part de personnes qui considéreront l'idée de leur création comme étant pertinente, novatrice et transformatrice et qui en convaincront d'autres.

Comme nous l'indiquons dans la première partie du présent rapport, la fondation communautaire africaine idéale se situe au confluent d'un certain nombre de discours et de récits différents. Elle a le potentiel d'assimiler des systèmes de philanthropie africaine (à la fois ses traditions de solidarité et de philanthropie sociale et l'émergence de nouveaux philanthropes) et le développement (offrant un système organisé pour une intendance et une distribution transparentes et responsables). Elle peut également mobiliser toutes les communautés et de jour un rôle facilitateur des relations intercommunautaires tout en restant dans un même cadre institutionnel.

Et maintenant?

Le rapport a jusqu'ici attiré l'attention sur «un autre type de richesse» que des fondations communautaires africaines et d'autres types d'institutions de philanthropie communautaire cherchent à créer dans leurs communautés respectives. Cette «richesse» qu'elles sont en train de développer comprend les ressources financières, mais également le capital social exprimé en termes de confiance, d'inclusion, de cohésion sociale, etc. Ces actifs «intangibles», qui portent essentiellement sur l'interaction entre les membres de la communauté et ce qu'ils ressentent pour eux-mêmes et pour autrui, constituent le socle de la résilience des communautés saines. Pourtant, ils peuvent être très difficiles à cibler comme résultats du développement et pour servir d'articulations à des programmes d'organismes externes. Comme l'indique le présent rapport, des fondations communautaires solides se trouvent dans une position idéale pour jouer un rôle dans l'exploitation à la fois des actifs financiers et non financiers par des moyens à même de renforcer et de responsabiliser les communautés locales et capables de briser la culture de dépendance vis-à-vis d'organismes externes et de leurs cycles de financement de projets à court terme. De cette façon, ces institutions peuvent compléter le financement du développement externe pour créer des actifs qui rendent les communautés plus résistantes aux chocs économiques ou aux réductions de l'aide traditionnelle au développement.

La question se pose alors de savoir comment soutenir cette famille d'institutions philanthropiques communautaires afin qu'elle se développe à partir de sa base actuelle et soit capable d'atteindre une dimension adéquate pour faire la différence dans la vie de milliers de personnes à travers l'Afrique. A cette fin, il est important que les populations locales dirigent le processus et que les organismes externes fassent preuve d'une grande sensibilité en allouant des ressources pour appuyer le processus sans imposer des règles bureaucratiques qui portent préjudice à l'énergie et au dynamisme des populations locales. Les bailleurs de fonds souhaitant voir cette sphère se développer ont besoin d'être nuancés dans leur approche, d'opérer avec prudence dans le respect des temps et des processus et être prêts à évoluer avec le mouvement philanthropique. Cette vigilance signifie qu'il est nécessaire d'essayer différentes approches et de tirer des leçons à la fois des succès et des échecs.

Il n'existe pas de solution miracle sur la façon de développer le champ de la philanthropie. Cependant, il faut tirer des leçons évidentes des différentes tentatives de stimuler et de développer ce champ, ainsi que d'un réseau croissant de fondations africaines matures et en maturation, de fondations pionnières qui peuvent servir de modèles tout en restant de précieuses sources d'apprentissage. Entre autres domaines spécifiques d'investissements futurs on peut noter:

- 1 L'appui à des institutions individuelles.** «Voir, c'est croire»; c'est au niveau des institutions individuelles que certaines théories sur le rôle de la philanthropie communautaire se traduisent dans la pratique. Et pourtant, nous avons vu que beaucoup de ces organisations opèrent avec des ressources très modestes – que ce soit en raison d'une mauvaise visibilité ou par choix (lorsqu'elles décident de ne pas accepter des financements qu'elles estiment entraver leur mission). Pour que ces institutions continuent d'être socialement innovantes, d'investir dans leurs propres systèmes et structures et d'apprendre les unes des autres, la patience qui permet de conserver l'appropriation et l'élan avec les fondations communautaires elles-mêmes est nécessaire;
- 2 Le développement d'infrastructures et de réseaux pour le champ émergent des fondations communautaires.** Ceci constitue un moyen important de fournir

des services à ce champ émergent, mais également un moyen de renforcer son identité collective et faire entendre sa voix. Les réseaux régionaux émergents tels que le Réseau africain des donateurs (AGN), le Forum des donateurs communautaires d'Afrique australe et l'Association des donateurs d'Afrique de l'Est sont tous des plateformes potentiellement importantes pour ce champ, comme le sont certaines des fondations et certains donateurs communautaires plus matures;

- 3 Les partenariats.** Le développement a tendance à se dérouler dans des silos, et il existe souvent peu de liens entre les secteurs de la philanthropie (et en particulier de la philanthropie communautaire) et de l'aide publique au développement. Il est important de tendre la main aux agences officielles de développement – ainsi qu'au champ en plein essor de la philanthropie africaine (fondations privées, en particulier), aux organismes gouvernementaux et à la communauté des entreprises – pour prouver que la valeur ajoutée de la philanthropie communautaire fondée sur des données probantes qui voit le monde sous l'angle de leur propre vision.

Pour réaliser tout cela, cependant, il faut investir davantage dans l'apprentissage. Comme l'indique le présent rapport, le travail des fondations communautaire fondé sur leur approche globale, réactive et ouverte, et leur intérêt pour l'accumulation de ressources (au lieu de dépenser simplement les fonds des projets) va, à bien des égards, à l'encontre du développement général. La philanthropie communautaire est assez mal comprise à l'heure actuelle: même si la base de connaissances y afférente augmente, elle est encore assez mince. Des recherches complémentaires sont nécessaires, d'abord, pour cartographier des initiatives couronnées de succès mises en œuvre dans le champ de la philanthropie et, d'autre part, pour donner une meilleure preuve de l'importance à la fois des institutions philanthropiques locales multi-acteurs et, de façon plus globale, se servir la philanthropie communautaire comme «viatique» pour un développement réussi.

Jenny Hodgson est Directrice exécutive du Fonds mondial pour les fondations communautaires.

Barry Knight est le directeur exécutif de CENTRIS. Il est également conseiller du Fonds mondial pour les fondations communautaires.

Pour préparer le présent le rapport, les auteurs se sont considérablement appuyés sur des données recueillies et analysées par Halima Mahomed, consultante du Fonds mondial pour les fondations communautaires et ont pu compter sur le soutien éditorial de Wendy Richardson.

Le rapport a été financé grâce au soutien de par TrustAfrica.



La traduction française a été financé grâce au soutien de la Fondation Roi Baudouin

Decembre 2013



Le Fonds mondial pour les fondations communautaires (FBCF) est un bailleur de fonds opérant à la base pour promouvoir et soutenir des institutions philanthropiques communautaires à travers le monde. Il travaille avec des fondations individuelles communautaires et d'autres donateurs locaux et leurs réseaux, principalement dans les pays à revenu faible et intermédiaire. A travers de petites subventions, un soutien technique et des rencontres convocations, la FBCF aide ces institutions locales à se renforcer et à se développer pour être en mesure de réaliser leur plein potentiel en tant que porteuses d'un développement local impulsé par les communautés. En élaborant son modèle d'octroi de subventions, la FBCF a intégré des processus d'évaluation dans ses systèmes administratifs afin que toutes les procédures utilisées pour mettre en place les subventions fournissent des données d'évaluation.

Global Fund for Community Foundations

Fourth floor
158 Jan Smuts Avenue
Rosebank
Johannesburg 2193
South Africa

Community House
CityLink Business Park
Albert Street
Belfast BT12 4HQ
Northern Ireland

www.globalfundcf.org
info@globalfundcf.org

A company limited by guarantee. Registered in Northern Ireland No. NI073343

Registered charity number XT18816

Section 21 Company (South Africa):
2010/000806/08

Published by The Global Fund for Community Foundations. All rights reserved.